

ОСОБЕНОСТИ НА БЕНЧМАРКИНГА В ТУРИЗМА

CHARACTERISTICS OF BENCHMARKING IN TOURISM

Илинка Терзийска, Вяра Кюрова
Ilinka Terziyska, Vyara Kyurova

Abstract: *Benchmarking is one of the most efficient methods for improving the performance of companies and destinations. This paper discusses the different forms it may take and places a special focus on the specifics of benchmarking in tourism, outlining the opportunities it provides and the tools that can be applied.*

Key words: *benchmarking, tourism, competitiveness*

ВЪВЕДЕНИЕ

Бенчмаркингът се появява за първи път в научната литература като понятие в края на 80-те години на 20 век. Думата произлиза от английското *benchmark* – “стандарт, спрямо който другите могат да бъдат измерени или оценени”¹, термин, използван в топографията, но сравнително бързо придобил и преносното си значение. В сферата на мениджмънта бенчмаркингът се дефинира като:

- „една от последните управленски методологии за оценка на вътрешните силни и слаби страни на дадена компания, както и на сравнителните предимства на водещите конкуренти”²;
- „процес на измерване на представянето на дадена компания спрямо най-добрата в същата или друга индустрия”³;
- „постоянното измерване на туристическите дестинации (силни и слаби страни) не само спрямо самите тях или други дестинации в същата страна или чужбина, но и спрямо национални международни системи за качество, чрез оценка на първична и вторична информация, с цел определяне на приоритети, поставяне на цели и постигане на подобрения за придобиване на конкурентно предимство”⁴;

¹ Merriam-Webster Dictionary, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmark>

² WÖBER, K.W (2002) BENCHMARKING IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRIES, CABI, P. VII

³ Stevenson, William (1996) Productions/Operations Management, Irwin Publishing Company, 5th Edition

⁴ Kozak, M. (2004). Destination Benchmarking: concepts, practices and operations. Wallingford: CABI Publishing. <http://dx.doi.org/10.1079/9780851997452.0000>

➤ "метод за стратегически изследвания и решения, чрез който се търсят начините за внедряване на най-добрите постижения, за внедряване на методите на управление, използвани от най-успешните, най-добрите бизнес-партньори или конкуренти"⁵.

Очевидно е, че всички цитирани по-горе дефиниции се обединяват около няколко основни характеристики на бенчмаркинга. На първо място, бенчмаркингът е процес, свързан с **измерване** на определени показатели или процеси, протичащи в дадена стопанска единица. Негов основен белег е **съпоставянето** на две или повече единици, което се извършва на база на предварително определен **стандарт**. Това може да бъде най-добрата практика в сферата на дейност на компанията, конкурентите, или официално зададен (на национално или международно ниво) стандарт. Съществува и практика на вътрешен бенчмаркинг, при който отправната точка за съпоставяне се избира в рамките на самата компания. Целта на бенчмаркинга е **усъвършенстване** на бизнес процесите в компанията и в крайна сметка **постигане на конкурентно предимство**. В тази връзка Синяев посочва, че докато анализа на конкурентоспособността способства само за разкриване на различията между конкурентите, то бенчмаркингът позволява изясняването на причините за тези различия и начините за тяхното преодоляване и завоюване на най-добрите позиции в бизнеса⁶.

Като цяло, бенчмаркингът се смята за вид сравнителен анализ. Същевременно се прилага като алтернативен метод на стратегическо планиране, който дава възможност на предприемаческия бизнес, вкл. и в сферата на туризма да определи своите възможности въз основа на анализ на показателите на конкурентите.

Целта на разработката е да се изяснят формите на бенчмаркинга и неговото приложение в сферата на туризма.

ФОРМИ НА БЕНЧМАРКИНГ

Макар че формите, под които се осъществява бенчмаркинга са многобройни, в научната литература се открояват три основни вида

⁵ Чиприянов, М. (2008) Продуктово-ориентираното бенчмаркинг изследване, сп. Диалог, 3. 2008

⁶ Синяева, И. М., В. В. Синяев, В. М. Маслова, Управление маркетингом, Вузовский учебник, Москва, 2009 с. 189

според предмета на сравнение⁷, които са и най-приложими в сферата на туризма:

- Бенчмаркинг на процеса – фокусиран е върху ежедневните операции в компанията. Дава отговор по-скоро на въпроса „как“, а не „колко“.
- Бенчмаркинг на представянето – измерват се различни показатели, свързани с резултатите на компанията и нейните конкуренти/най-добрата практика. В сравнение с процесно-ориентирания бенчмаркинг не притежава големи възможности за отговор на въпроси от качествен вид. Най-често се сравняват резултати, свързани с потребителска удовлетвореност, удовлетвореност на персонала, характеристики на продукта, финансови показатели.
- Стратегически бенчмаркинг – предмет на проучване и сравнение са стратегиите, които конкурентните компании / най-добрите практики прилагат.

Могат да бъдат отграничени и различни видове бенчмаркинг и според характера и обхвата на изследването⁸:

- Вътрешен бенчмаркинг - извършва се в рамките на компанията, между различните звена или клонове. По-лесен за изпълнение в сравнение с външния бенчмаркинг и добра отправна точка за качествен анализ на бизнес процесите в компанията.
- Конкурентен бенчмаркинг – като база за сравнение се ползват преките конкуренти. В сравнение с вътрешния бенчмаркинг дава по-богата информация относно
- Функционален бенчмаркинг – сравнение между организации, които не са конкуренти, а функционират в различна, макар и често сходна бизнес сфера. Обикновено обект на бенчмаркинг са функционално свързани процеси, като потенциалът за извличане на иновативни, високо ефективни решения от този вид бенчмаркинг е висок.
- Общ (генеричен) бенчмаркинг – отправна точка са практики от различна индустрия.

⁷ Bogan, Christopher, Benchmarking Best Practices, McGraw Hill, 1994

⁸ Andersen, B., The Results of Benchmarking and a Benchmarking Process Model, (The Norwegian Institute of Technology, Trondheim), 1995

Съществуват различни възможности за комбиниране на формите на бенчмаркинг, които варират в своята релевантност. Таблица 1 дава представа за възможностите и за ефективността на прилагането им.

Таблица 1. Релевантност на съчетаването на различни форми на бенчмаркинг

| | Вътрешен бенчмаркинг | Конкурентен бенчмаркинг | Функционален бенчмаркинг | Общ бенчмаркинг |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Представяне / продукти | средна | висока | средна | ниска |
| Процеси | средна | ниска | висока | висока |
| Стратегии | ниска | висока | ниска | ниска |

Източник: Andersen, B. (n.d.) Industrial Benchmarking for Competitive Advantage, извлечено от: <http://www.prestasjonsledelse.net/publikasjoner/Industrial%20Benchmarking%20for%20Competitive%20Advantage.pdf> на 20.10.2013

БЕНЧМАРКИНГ В ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ

През последните десетилетия както туристическите предприятия, така и дестинациите – на местно, регионално и национално ниво – са изправени пред все по-ожесточена конкуренция. В условията на един глобализиран свят, където почти всяка точка е достъпна, и с навлизането на все повече нови играчи на туристическия пазар, мениджърите в сферата на туризма също се възползват от възможностите, които бенчмаркингът предлага. Примерите от практиката са много на брой, съществуват и редица компании, специализирали в бенчмаркинг в туризма. Същевременно бенчмаркинга се прилага във всички сфери на дейност на туристическите предприятия – в логистиката, маркетинга, управлението на персонала⁹. Според автора това е един от най-разпространените методи за

⁹ Барачуков, И. С., Методы научных исследований в туризме, Академия, Москва, 2008, с. 120

управление на бизнеса на крупни международни корпорации, който спомага за бързо, с минимални разходи усъвършенстване на бизнес-процесите и постигане на най-високи резултати¹⁰.

По отношение на прилаганите модели многообразието е огромно – Козак, например, идентифицира над 40 различни модела, които се различават по своите компоненти и алгоритъм на процеса¹¹.

Предвид широкия обхват от дейности, които туристическата индустрия обхваща, могат да бъдат обособени и няколко различни нива на бенчмаркинг в туризма, всяка от които има своите характерни особености:

- Бенчмаркинг на туристически предприятия;
- Бенчмаркинг на туристически дестинации;
- Бенчмаркинг на организации с нестопанска цел (туристически сдружения, асоциации, организации за управление на дестинацията и др.);
- Бенчмаркинг на културни институции – музеи, галерии и др.;
- Бенчмаркинг на събития.

Несъмнено, най-често бенчмаркинг се прилага по отношение на туристическите предприятия. В практиката се прилагат почти всички негови форми, с превес на бенчмаркинг на представянето и продуктово-ориентиран бенчмаркинг, като един от основните инструменти, които се ползват, са проучвания на потребителите. Примери за бенчмаркинг в туризма в научната литература включват изследване върху потребяването на ресурси на хотелите „Хилтон Интернешънъл“ и „Скандик“¹², конкурентно проучване на качеството на обслужване в корейски хотели¹³, бенчмаркинг на човешките ресурси в хотели¹⁴ и др.

¹⁰ Барачуков, И. С., Цит. изт, с. 120

¹¹ Kozak, M. (2004). Destination Benchmarking: concepts, practices and operations. Wallingford: CABI Publishing.

¹² Bohdanowicz, P., I. Martinac (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe, in Energy and Buildings, Volume 39, Issue 1, January 2007, Pages 82–95

¹³ HOKEY MIN, HYESUNG MIN, (1997) "BENCHMARKING THE QUALITY OF HOTEL SERVICES: MANAGERIAL PERSPECTIVES", INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT, VOL. 14 ISS: 6, PP.582 - 597

¹⁴ Thomas, A., Domnic, E. and Sosa Mathew, M. (2012). Five star hotels, are you losing good people?, извлечено от: <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=107204>

По отношение на бенчмаркинга на туристическите дестинации, една от най-значимите теоретични разработки остава тази на Козак¹⁵, който разглежда въпроси, свързани с характеристиките и ограниченията при този вид бенчмаркинг, използвани инструменти за проучване, показатели, подробен алгоритъм на процеса. В практиката, обаче, бенчмаркингът на дестинации все още е по-ограничен в сравнение с този на микро ниво (туристически предприятия).

Още по-слабо разпространение намира бенчмаркингът в останалите три сфери на приложение – нестопански организации, културни институции и туристически събития.

Като форма на провеждане, съществуват три начина за провеждане на външен бенчмаркинг анализ – конкурентен, кооперативен и колаборативен¹⁶. Най-големи трудности създава конкурентния бенчмаркинг, тъй като конкурентите (били те преки или косвени), обикновено не са склонни да споделят необходимата за изследването информация. Тези затруднения се преодоляват при другите две форми. При кооперативния бенчмаркинг водеща компания се кани, за да сподели своя опит пред заинтересованите страни. Колаборативния бенчмаркинг, от друга страна, предполага партньорство на компании от дадена сфера, които са готови да обменят необходимата информация.

Що се отнася до инструментите, които могат да бъдат използвани в хода на проучването, то разнообразието им е наистина голямо. Global Benchmarking Network например посочва 20¹⁷. В изследване от 2010 все пак те идентифицират няколко от тях, които се прилагат най-широко – проучване на потребителите, SWOT анализ, неформален бенчмаркинг, бенчмаркинг на представянето и бенчмаркинг „най-добра практика“. Същите, с изключение на проучванията на потребителите с цел бенчмаркинг са сред инструментите, за които се смята, че ще придобиват все по-голяма популярност в бъдеще.

¹⁵ Kozak, M. (2004) Цит. изт.

¹⁶ Lankford, W. (2000) Benchmarking: Understanding the Basics, The Coastal Business Journal, Volume 1, Number 1

¹⁷ The Global Benchmarking Network (2010). Global Survey on Business Improvement and Benchmarking

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В съвременните условия на ожесточена конкуренция и икономическа криза за успешно позициониране на пазара и постигане в максимална степен на изгода е необходимо предприемачите в сферата на туризма да прилагат в своята маркетингова дейност инструментариума на бенчмаркинга. Прилагането на този метод в предприемаческата дейност способства за вземането на правилни управленски решения, свързани с усъвършенстването на бизнес-процесите, както и с разработването на нови продукти. Бенчмаркингът позволява на предприемачите в сферата на туризма да формират оптимална маркетингова стратегия въз основа на отчитането на основните показатели за работа на конкурентите-лидери на пазара. Това ще създаде възможности за перспективно развитие на туристическото предприятие и постигане на успех в конкурентната борба.

ЛИТЕРАТУРА

Барачуков, И. С., Методи научных исследований в туризма, Академия, Москва, 2008, с. 120

Синяева, И. М., В. В. Синяев, В. М. Маслова, Управление маркетингом, Вузовский учебник, Москва, 2009 с. 189

Чиприянов, М., Продуктово-ориентираното бенчмакинг изследване, сп. Диалог, 3. 2008

Andersen, B., The Results of Benchmarking and a Benchmarking Process Model (The Norwegian Institute of Technology, Trondheim), 1995

Bogan, Christopher, Benchmarking Best Practices, McGraw Hill, 1994

Bohdanowicz, P., I. Martinac, Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe, in *Energy and Buildings*, Volume 39, Issue 1, January 2007, Pages 82–95

HOKEY MIN, HYESUNG MIN, BENCHMARKING THE QUALITY OF HOTEL SERVICES: MANAGERIAL PERSPECTIVES, INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT, VOL. 14 ISS: 6, 1997, PP.582 - 597

Kozak, M., Destination Benchmarking: concepts, practices and operations. Wallingford: CABI Publishing, 2004

Lankford, W., Benchmarking: Understanding the Basics, *The Coastal Business Journal*, Volume 1, Number 1, 2000

Merriam-Webster Dictionary, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmark>

Publishing. <http://dx.doi.org/10.1079/9780851997452.0000>

Stevenson, William, *Productions/Operations Management*, Irwin Publishing Company, 5th Edition, 1996

The Global Benchmarking Network (2010). *Global Survey on Business Improvement and Benchmarking*

Thomas, A., Domnic, E. and Sosa Mathew, M., *Five star hotels, are you losing good people?*, 2012), извлечено от <http://www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=107204>

WÖBER, K.W., *BENCHMARKING IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRIES*, CABI, p. VII, 2002